

در رشته مدیریت بویژه در بحث تئوریهای مدیریت موضوع اختیار (Authority) و تفویض اختیار (Delegation of authority) مورد بررسی و مذاقه فراوان قرار گرفته است. در زمینه ماهیت اختیار گفته شده است که اختیار سنگ بنایی است که به فعالیت‌های سازمان مشروعیت می‌دهد. اختیار را می‌توان حق هدایت کردن دیگران تعریف نمود و یا می‌توان آن را اجازه اقدام نامید. اختیار جزء لاینفک سازمان است. به محض تشکیل یک سازمان موضوع اختیار و تفویض اختیار بصورت آگاهانه و یا ناآگاهانه مطرح و مورد عمل واقع می‌شود.

در باب منبع و منشاء اختیار، نظرات جالبی وجود دارد که اشاره مختصر به آنها را، هم به اعتبار بحث علمی در باره تفویض اختیار، هم به اعتبار آثار عملی که به این نظریه‌ها مترتب است، مناسب می‌داند.

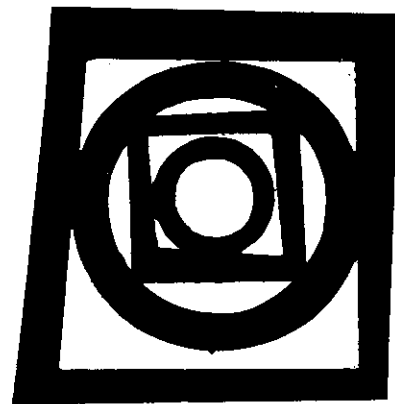
نظریه کلاسیک یا رسمی و قانونی اختیار

این نظریه که به اصطلاح سنتی‌ترین نظریه اختیار است، اختیار را ناشی از مقام و مبتنی بر قانون یا مقررات می‌داند نظریه مزبور از جانب ماکس وبر (Maxweber) دانشمند آلمانی عنوان شده و مورد بحث قرار گرفته است. وی قدرت و اختیار را ناشی از مقام می‌داند و می‌گوید دستورات مقامات بالاتر از آنجا که به استاد قانون و مقررات صادر می‌شود برای مقامات پائین‌تر لازم‌الاجرا می‌باشد. این نظریه بصورت یک جریان از بالا به پایین به اختیار می‌نگرد.

طبق عقیده ماکس وبر، هر سازمانی به‌حکم قانون ایجاد می‌شود و دارای سلسله مراتب رسمی است. در سطح‌های مختلف این سلسله مراتب افرادی در پستهای مختلف هستند

تفویض اختیار

از: دکتر فریدون معتمد وزیری



طرفداران نظریه پذیرش معتقدند که در اداره امور سازمانها، روشهای خشک و رسمی و دیکتاتور مآبانه صحیح نیست و روشهای آزاد منبانه، با توجه به شخصیت‌ها و نیازمندیهای مقامات پائین‌تر می‌تواند دستگاه را به سوی اهداف آن رهبری نماید.

چستر بارنارد معتقد است اگر دستوری خارج از قدرت فکری و جسمی کارمند باشد و او قدرت جسمی یا دانش و مهارت تخصصی برای انجام آن دستور را نداشته باشد، عملاً از صادرکننده دستور، سلب اختیار می‌شود و دستور وی به مرحله عمل در نمی‌آید.

که به اعتبار مقام خود دارای اختیاراتی می‌باشند که حدود آن را قوانین موضوعه و مقررات مربوط تعیین می‌نماید.

مقامات پایین سلسله مراتب، قانوناً مکلف به رعایت دستورات مقامات مافوق هستند و باید طبق آن عمل کنند. سرپیچی از دستورات مقامات مافوق می‌تواند موجب مجازات و حتی برکناری از کار و خدمت شود.

بر اساس نظریه کلاسیک، اختیار جنبه شخصی ندارد و صرفاً مربوط به مقام است. به این ترتیب شخصیت فردی که به اعتبار اختیارات قانونی خود دستوری صادر می‌نماید و نفوذ یا عدم نفوذ معنوی او تأثیری در جریان امر ندارد. حدود اختیارات را قانون یا مقررات و موازین اداری تعیین نموده و استفاده کننده از آن فقط در حدودی که مجاز می‌باشد و در چارچوبی که قانون و مقررات تعیین نموده می‌تواند اعمال قدرت کرده دستور یا دستوراتی صادر کند و از زیردستان بخواهد که از آن دستورات تبعیت نمایند.

به نظر ماکس وبر استفاده از اختیار و یا اعمال قدرت در سازمان، به سه طریق مشروعیت پیدا می‌کند، عبارت دیگر قدرت و اختیار در سازمان ناشی از یکی از سه منبع زیر است:

۱- اختیار و اعمال قدرت بر اساس قانون:

در این طریق، منبع و منشاء اختیار، قانون است. کسانی که در سطح‌های بالای سلسله مراتب سازمانی قرار گرفته‌اند قانوناً حق فرماندهی دارند و می‌توانند در چارچوب اصول قانون و موازین اداری به کسانی که در سطح‌های پایین‌تر سلسله مراتب قرار دارند دستور بدهند و آنها قانوناً ملزم و مکلف به اجرای دستورات مزبور می‌باشند.

این جریان یعنی دستور دادن و دستور را اجرا نمودن، مطلقاً ربطی به شخصیت افراد ندارد بلکه صرفاً امری قانونی، عملی رسمی و غیر شخصی است.

در سازمانهای امروزی، اعم از عمومی و خصوصی که مورد بحث رشته مدیریت می‌باشند، قدرت و اختیار از دید دانشمندان کلاسیک، همان قدرت و اختیار نوع اول است. اختیار مقامات بالا به اعتبار قانون و مقررات تحقق می‌یابد و دستورات از آن مقامات به سطح‌های پایین‌تر داده می‌شود و مقامات پایین‌تر قانوناً مکلف به اجرای آن دستورات می‌باشند. یعنی همانگونه که ماکس وبر می‌گوید، اعمال قدرت و اختیار تابع سلسله مراتب و قوانینی است که بوسیله افراد مسئول به مرحله اجرا در می‌آید.

به نظریه کلاسیک اختیار، ایرادها و انتقادهایی وارد آورده‌اند که اهم آنها به شرح زیر است:

۱- عناصر اصلی و اساسی در سازمانها، انسانها هستند که هر کدام خصوصیات خلقی و عاطفی خاص خود را دارند و عملها و عکس‌العملهای آنها در جریان انجام کار و وظیفه اداری و سازمانی از این خصوصیات و نیازمندیهای فردی و اجتماعی الهام می‌گیرد. به همین دلیل همیشه از قوانین و مقررات و دستوراتی که دریافت می‌کنند پیروی کامل نمی‌نمایند. از وظایف و مسئولیت‌های خود و از نقشی که در سازمان برعهده دارند به اعتبار شخصیت و نیازمندی‌های روحی و روانی خویش بصورتی برداشت دارند که پاسخگوی نیازمندیهای مزبور باشد. در نتیجه، طرز کار و عمل آنها به صورتی نیست که قوانین و مقررات و نظامات اداری تعیین نموده است. بنابراین دستورات مقامات مافوق، هر اندازه هم قانونی و در چارچوب مقررات باشد باز هم عیناً و بدون چون و چرا به مرحله اجرا در نمی‌آید.

۲- برخلاف نظریه کلاسیک که رفتار خارج از الگوی رسمی سازمانی را نمی‌پسندد و آن را مخالف مصالح سازمان می‌داند، مطالعات دانشمندان رشته روابط انسانی، نشان داده است که رفتار خارج از قالبها یا الگوهای رسمی و تشکیل سازمانهایی غیر رسمی، نه تنها مخالف مصالح سازمان نمی‌باشد بلکه مدیران

۲- اختیار و اعمال قدرت به اعتبار سنت:

در این طریق، اختیار و اعمال قدرت ناشی از سنت‌های قدیمی و یا باستانی است. رؤسا و مقامات مافوق، در منطقه خود و یا بین اعضاء قبیله خویش از نوعی تقدس برخوردارند و زیردستان بر اساس سنت یا رسم از آنها تبعیت می‌نمایند و دستوراتشان را با رضا و رغبت اجرا می‌کنند و در اکثر موارد حتی هیچگونه چون و چرائی به خود راه نمی‌دهند.

۳- اختیار و اعمال قدرت بر مبنای نفوذ رهبر:

در این نوع اختیار یا اعمال قدرت، جاذبیت و نفوذ شخصی فردی که در مقام فرماندهی قرار دارد و تقدس یا قهرمانی او موجب گرویدن افراد به او می‌شود.

قدرت و نفوذ فرمانده یا رهبر، صرفاً به خود او مربوط است و برخلاف دو نوع دیگری که قبلاً به آنها اشاره شد، ناشی از قانون و مقررات یا سابقه یا سنت نمی‌باشد. بخاطر جاذبه و نفوذ شخصی رهبر، عده‌ای از نظرات او پیروی می‌نمایند و به این ترتیب او دارای اختیاراتی می‌شود که منشاء و منبع آن خود وی و نفوذ شخصیش می‌باشد.

حداکثر دوران اینگونه اختیار تا زمانی است که رهبر حیات دارد. با مرگ او اختیار هم از بین می‌رود.

لائق و شایسته می‌توانند از این سازمانها در راه نیل به هدفهای سازمان رسمی و در جهت منافع آن استفاده نمایند.

۳- ارتباط بین مقامات بالا و مقامات پایین، آنگونه که باید و شاید وجود ندارد و این خود علاوه بر معایب دیگر موجب تضعیف روحیه کارمندان و شاغلین مقامات پایین تر می‌شود.

۴- در نظریه کلاسیک، روابط دوستانه و صمیمانه بین مقامات مختلف یک سازمان، مورد توجه نمی‌باشد، در حالیکه وجود اینگونه روابط می‌تواند در بسیاری موارد حلال مشکلات فراوان بویژه مشکلاتی باشد که جنبه انسانی دارد مانند اضطرابها و نگرانی‌ها، احساس بی‌هدفی‌ها و فشارهای روحی که پیروی از نظریه کلاسیک آنها را به حال خود می‌گذارد. زیرا عقیده بر این است که اینگونه احساسها در سازمان رسمی، محلی

نتیجه دستورات صادره بدون اجرا بماند، در حقیقت مثل این است که صادر کننده دستور، قدرت و اختیاری ندارد و لذا می‌گویند، درجه اختیار مقامات بالاتر متناسب است با درجه پذیرش اختیار از طرف مقامات پایین تر و ظرفیت قبول آنها.

هر اندازه درجه پذیرش یا ظرفیت قبول دستورات در مقامات پایین تر و کارمندان سازمان بیشتر باشد، به همان میزان مدیر یا رئیس آن سازمان نیز قدرت و اختیار بیشتری خواهد داشت. طرفداران این نظریه که در رأس آنها چستر بارنارد (Chester Barnard) قرار دارد، معتقدند که در اداره امور سازمانها، روشهای خشک و رسمی و دیکتاتور مآبانه صحیح نیست و روشهای آزاد منشانه، با توجه به شخصیت‌ها و نیازمندیهای مقامات پایین تر می‌تواند دستگاه را بسوی اهداف آن رهبری نماید.

ضرورت داشته باشد برای توضیح و تشریح موضوع (اگر حائز آن درجه از اهمیت باشد) سمینارها و برنامه‌های آموزشی ترتیب داده شود.

۲- سازگاری با هدف سازمان.

یعنی دستور صادره مغایر با هدفها و مقاصد سازمان نباشد. در غیر این صورت در مقابل دستور صادره مقاومت و نسبت به آن مخالفت خواهد شد و به این ترتیب به اختیار مقام صادر کننده لطمه وارد می‌آید.

۳- عدم منافات دستور با خواستههای مشروع کارمندان.

یعنی اگر دستورات صادره با خواستههای مشروع و قانونی مقامات پایین تر منافات داشته باشد، با مخالفت آنها روبرو می‌شود و عملاً از مدیر و صادر کننده دستور سلب اختیار می‌شود.

۴- دستور باید در حدود قدرت فکری و جسمی کارمندان باشد

و آنها توانائی اجرای آن را داشته باشند. اگر دستوری خارج از این چارچوب باشد و کارمند قدرت جسمی و یا دانش و مهارت تخصصی برای انجام آن دستور را نداشته باشد عملاً از صادر کننده دستور سلب اختیار می‌شود و دستور وی به مرحله اجرا و عمل در نمی‌آید، مضافاً اینکه روحیه افراد نیز تضعیف خواهد شد.

چستر بارنارد، ضمن نامطوب دانستن نتایج استفاده از اصول کلاسیک، سیستم «مقام و سلسله مراتب» را در قالب گذشته، مانع از ارتباط بین رده‌های مختلف سازمان و تحول نوآوری بشمار می‌آورد. این نظریه برخلاف نظریه کلاسیک، منبع و منشاء اختیار را در پایین سلسله مراتب اداری می‌داند.

قانون موقعیت (Law of the Situation)

خانم ماری پارکر فالت (Mary Parker Follet) در کتاب مدیریت پسر تحرک (Dynamic Administration) نظریه جالبی به نام نظریه موقعیت یا قانون موقعیت ابراز

تفویض اختیار، از مدیر سلب مسئولیت نمی‌کند. مقامی که اختیار به او تفویض شده، مسئول انجام کار خواهد بود و مقام تفویض کننده اختیار نیز برای انجام شدن آن، مسئول باقی می‌ماند. با تفویض اختیار، در حقیقت یک مسئولیت دوگانه به وجود می‌آید.

قانون موقعیت، براساس این نظریه است که اخذ تصمیم و اعمال قدرت و اختیار، در هر مورد تابع شرایط و موقعیت خاصی است که سازمان یا مدیر مسئول با آن روبرو است. بنابر این در هر مورد قانون موقعیت است که هادی و راهنمای عمل قرار می‌گیرد.

از اعراب ندارد و این درست نیست.

نظریه پذیرش

بارنارد در کتاب خود به نام: وظایف مدیران (The Functions of the Executive) این نظریه را بطور تفصیلی تشریح و آن را با نظریه کلاسیک مقایسه نموده و نتیجه گیریهای جالبی به عمل آورده است. به عقیده وی، برای اینکه دستوری مورد قبول مقامات پایین تر قرار گیرد باید واجد چهار شرط یا خصوصیت ذیل باشد:

۱- درک مطالب از جانب مقامات پایین تر.

یعنی دستور در حدود فهم آنها باشد و اگر

طبق این نظریه، منبع و منشاء اختیار، پذیرش دستور یا اختیار از طرف افراد مادون است.

طرفداران این نظریه چنین اظهار عقیده می‌نمایند که اگر فردی که در یک سطح بالای سازمان قرار دارد، مثلاً مدیر عامل یک شرکت یا رئیس یک واحد سازمانی باشد و دستوراتی صادر کند اما کسی به اصطلاح گوشش به این دستورها بدهکار نباشد و در

طبق نظریه دانش، یک فرد دانشمند و مطلع، ولو در مسند قدرت نباشد و یا در موقعیتی از سلسله مراتب اداری قرار نگرفته باشد که اختیار قانونی برای اخذ تصمیم داشته باشد، معهداً به اعتبار معلومات و دانش خود مورد مشورت قرار می‌گیرد و نظرات او است که عملاً به صورت دستورات مدیر یا مسئول سازمان در می‌آید و به مرحله اجرا گذارده می‌شود.

نموده است.

وی عقیده دارد که اخذ تصمیم و صدور دستور، یعنی اعمال قدرت و اختیار، در هر مورد تابع شرایط و موقعیت خاصی است که سازمان یا مدیر مسئول با آن روبروست. در حقیقت، آنچه حکومت می‌کند، موقعیت یا شرایط و اوضاع و احوال خاصی است که در چارچوب آن تصمیم‌گیری می‌شود. بنابراین قدرت و اختیار در دست مدیران بالا یا افراد شاغل در سطح‌های پایین نمی‌باشد، بلکه در هر مورد قانون موقعیت است که هادی و راهنمای عمل قرار می‌گیرد. او معتقد است که رئیس و مرئوس باید موافقت کنند که دستورات خود را از «موقعیت» دریافت نمایند.

به اختیار باید بعنوان یک جریان هم‌آهنگ کننده و یک پارچه کننده در سازمان نگاه کنیم، نه اینکه آن را توانائی یک شخص در تأثیرگذاری و اعمال نفوذ بر دیگران قلمداد نمائیم.

به عقیده مری پارکر فالت، به جای اعمال قدرت شخصی، مسائل سازمان باید با همکاری مقامات ذریبط و متخصصین فن از طریق بررسی گروهی موقعیت خاصی که پیش آمده حل و فصل شود. قدرت دسته‌جمعی باید جانشین قدرت انفرادی شود. اعمال قدرت مدیران بالا در حقیقت صحه گذاشتن به نظری است که جمع یا گروه اتخاذ نموده است. جریان یا فرایند تصمیم‌گیری شامل مراحل متعددی است که در هر وضع خاص نسبت به موارد دیگر تفاوت دارد و آخرین مرحله، امضای دستور از طرف مدیر است که فقط یک مرحله از یک سلسله مراحل مختلف

جریان کار می‌باشد.

نظریه دانش

نظریه جالب دیگری که در این بحث‌ها ارائه شده، نظریه دانش (Authority of Knowledge) نام دارد.

طبق این نظریه، آنچه در یک سازمان منبع و منشاء قدرت و اختیار واقع می‌شود، دانش، آگاهی، اطلاعات و مهارتی است که فرد دارد. یک فرد دانشمند و مطلع ولو در مسند قدرت نباشد و یا در موقعیتی از سلسله مراتب اداری قرار نگرفته باشد که اختیار قانونی برای اخذ تصمیم داشته باشد، معهداً به اعتبار معلومات و علم و دانش خود مورد مشورت قرار می‌گیرد و نظرات او است که عملاً به صورت تصمیمات یا دستورات مدیر یا مسئول سازمان در می‌آید و به مرحله اجرا گذارده می‌شود.

به این ترتیب، در حقیقت علم است که به شخصی قدرت می‌دهد، نه قانون و مقررات یا سلسله مراتب اداری و نظایر آن. این نظریه مصداق آیه شریفه قرآن مجید است که می‌فرماید: هل یستوی الذین یعلمون والذین لا یعلمون؟ مسلماً همان گونه که خداوند می‌فرماید، آنها که علم دارند با آنانکه از علم و دانش بی‌بهره می‌باشند، مساوی نیستند.

اگر مدیری در سطح بالای سلسله مراتب سازمانی نشسته باشد ولی علم و دانش لازم را برای تصمیم‌گیری در کاری که به او سپرده شده و اعمال قدرت و اختیار نداشته باشد، و در عوض در سطح پائین‌تر فردی باشد که دارای علم و اطلاع مورد نیاز باشد، مسلماً او است که به اعتبار دانش و تخصص خود برای

اظهار نظر و تصمیم‌گیری نسبت به موضوع یا مشکل مورد بحث، در وضع بهتر و مناسب‌تر قرار دارد و اگر حسن نیت و علاقه به سازمان در بین باشد، نظرات او است که سرانجام به مرحله اجرا و عمل در می‌آید.

بحث در باره این مطالب هم مفصل و هم جالب است. ضمناً با مطالب و نظریه‌های مربوط به رهبری، خصوصیات رهبر، سبک‌های مختلف رهبری و اینگونه مسائل، ارتباط نسبتاً نزدیک دارد. ولی به رعایت اختصار و برای این که از موضوع اختیار و تفویض اختیار به اصطلاح دور نیفتیم، از توضیح بیشتر در این زمینه‌ها خودداری می‌نمایم.

تفویض اختیار

هنگامی که بحث تفویض اختیار پیش می‌آید، نظرها در مورد منبع یا منشاء اختیار متوجه نظریه کلاسیک، یا رسمی و قانونی بودن اختیار است. بدون شک نظریه‌های دیگر، به ویژه نظریه چستر بارنارد، در باره اینکه قدرت و اختیار از مقامات پائین‌تر سلسله مراتب اداری سرچشمه می‌گیرد، استفاده‌های عملی بسیار دارد و به جهات و دلایل مختلف حائز نهایت درجه اهمیت و در خور توجه می‌باشد، اما لازمه تفویض اختیار، لااقل به صورتی که در یک بحث کم و بیش آکادمیک مطرح می‌شود، وجود اختیار در مقامات بالای سلسله مراتب سازمانی است و از آنجاست که تفویض اختیار باید عملی شود.

تفویض اختیار در این چارچوب، عبارت از این است که مدیر یک واحد سازمانی یا یک شرکت تعاونی و نظایر آن، قسمتی از اختیارات خود را به مقامات پائین‌تر انتقال دهد. اختیار، به منظور انجام و ظایفی خاص به صورت صحیح‌تر و موثرتر و در عین حال برای سبک کردن بار مسئولیت‌های مدیریت تفویض می‌شود.

مدیر یک سازمان کوچک با فعالیتی محدود می‌تواند همه تصمیمها را خود رأساً اتخاذ نماید و هیچگونه اختیاری به مقامات

پائین تر (اگر چنین مقاماتی وجود داشته باشند) تفویض ننماید. اما هنگامی که سازمان وسعت پیدا می کند و دامنه فعالیت ها از حدودی که انجامش از عهده یک فرد بر آید فراتر می رود، آنگاه موضوع تفویض اختیار، یعنی واگذار کردن قدرت اخذ تصمیم در پاره ای مسائل، به صورت امری حتمی، ضروری و اجتناب ناپذیر در می آید. بدون تفویض اختیار اداری، انجام امور یک وزارتخانه، یک سازمان بزرگ یا یک شرکت پرتحرک و پرفعالیت، غیر ممکن است.

همانگونه که در بالا به طور ضمنی اشاره شد، مدیر یک واحد سازمانی می تواند فقط قسمتی از اختیارات خود را به مقامات پائین تر واگذار نماید. مدیر دستگاه نمی تواند همه اختیارات، بویژه اختیارات اساسی خود را به دیگران تفویض کند.

موضوع شایان توجه دیگر اینکه تفویض اختیار، از مدیر سلب مسئولیت نمی کند. مقامی

و مسئولیت ها، قابل تعقیب نمی باشند، بلکه غرض این است که با تفویض اختیار، در حقیقت یک مسئولیت دوگانه به وجود می آید. مقام بالاتر مسئول انجام شدن کار و مقام پائین تر مسئول انجام دادن آن خواهد بود.

در بالا به اختیارات محدود و معین اشاره شد. یادآوری این موضوع را بی مناسبت نمی داند که اختیار، بصورت کلی و نامحدود تفویض نمی شود. میزان و حدود اختیاراتی که تفویض می شود، باید با مسئولیتی که مقام پائین تر برعهده گرفته است متناسب و هم سنگ باشد.

هر اندازه مسئولیتی که شخص پذیرفته است مهمتر و سنگین تر باشد، باید اختیاری هم که برای انجام آن تفویض می گردد وسیع تر و دامنه دارتر باشد. توجه خواننده محترم را به این مطلب جلب می نماید که در سطور بالا، همه جا صحبت از پذیرفتن مسئولیت شده، نه واگذاری مسئولیت.

شخص را برای قبول مسئولیت در مقطعی از سلسله مراتب سازمانی آماده ننماید. اگر این آمادگی وجود نداشته باشد، بودن فرد در پست یا سمت به خصوصی صحیح نخواهد بود و قبل از هر کس وظیفه خود او است که از آن کار کناره بگیرد و اگر ماند، که معمولاً هم چنین می کنند معنایش این است که آماده قبول مسئولیت می باشد. در آن صورت متناسب با سنگینی کار و حدود مسئولیتی که بر عهده گرفته است به او تفویض اختیار می شود.

تفویض اختیار دارای محاسنی است که در زیر به طور اختصار به آنها اشاره می شود:

۱- تفویض اختیار، سبب تقویت روحیه فرد و ازدیاد علاقه به کار و انجام وظیفه می شود. کسی که برای انجام وظایف و مسئولیت های خود از اختیارات لازم برخوردار است، کار و وظیفه خود را با روحیه قویتر و اعتماد به نفس بیشتر انجام می دهد و از کار و خدمت خود رضایت خاطر بیشتری می گیرد.

تفویض اختیار، یک ابزار مهم مدیریت است و اعمال آن موجب تقویت روحیه فردی و گروهی، بالا رفتن درجه بازدهی سازمان و افزایش کارآئی و کاردهی خواهد بود.

هنگامی که سازمان وسعت پیدا می کند و دامنه فعالیت ها از حدودی که انجامش از عهده یک فرد بر آید فراتر می رود، تفویض اختیار در پاره مسائل، به صورت امری حتمی، ضروری و اجتناب ناپذیر در می آید.

پاره ای اشخاص به غلط دماز واگذاری مسئولیت می زنند و این به جهات و دلائل مختلف اداری درست نیست. اگر مسئولیت واگذار شود، علی الاصول عدم انجام صحیح آن، نباید در خور مجازات باشد، در حالی که چنین نیست.

کسانی که در سطح های مختلف سلسله مراتب سازمانی خدمت می نمایند، اصولاً واجد شرایط برای انجام وظائف و مسئولیت های خود هستند، یا باید باشند.

تحصیل، تجربه، طی دوره های مختلف آموزشی، شرکت در سمینارها، مطالعه کتب و نوشته ها و ... همه و همه برای این است که

که اختیار به او تفویض شده، مسئول انجام دادن کار خواهد بود و در عین حال مقام تفویض کننده اختیار نیز برای انجام شدن آن مسئول باقی می ماند. مسئول نهائی در مقابل مردم و مجلس و نمایندگان، در مورد سازمان های عمومی، و در مقابل صاحبان سهام، در مورد شرکت ها و مؤسسات انتفاعی، بالاترین مقام دستگاه است نه کسی که برای انجام پاره ای وظایف و مسئولیت ها، اختیارات محدود و معینی به او تفویض شده است.

بدیهی است مقصود این نیست که مقامات پائین تر مسئولیتی ندارند و در صورت ارتکاب عمل خلاف و یا انجام ندادن وظایف

۲- تفویض اختیار، همکاری دسته جمعی را تقویت می نماید. یعنی نه تنها روحیه فردی را که به او تفویض اختیار شده قویتر می سازد، بلکه محیطی بوجود می آورد که همکاری گروهی در آن به صورتی آشکارتر و صمیمانه تر بروز می نماید و همبستگی بیشتری بین کارکنان بوجود می آورد. در حقیقت

به موازات روحیه فردی روحیه گروهی نیز تقویت می‌شود.

۳- افزایش بازدهی، یکی دیگر از محاسن تفویض اختیار است. بالا رفتن روحیه فردی و گروهی از یک طرف و اخذ تصمیم به موقع از طرف دیگر، موجب بالا رفتن درجه بازدهی می‌شود.

۴- تفویض اختیار، از اتلاف وقت مدیران جلوگیری می‌نماید. وزیر یا معاون وزارتخانه، مدیر عامل یک شرکت بازرگانی یا صنعتی یا مسئول نهائی یک سازمان، به‌جای اینکه وقت خود را با دست و پنجه نرم کردن و حل مسائلی اشغال یا تلف نماید که انجام آنها از مقامات پائین‌تر به‌خوبی ساخته است، وقت خود را صرف تفکر بیشتر در باره سازمان، برنامه‌ریزی برای آینده، و حل و فصل مسائلی می‌نماید که به‌اطلاعات، دانش، مهارت، و تجربه او نیاز دارد.

با توجه به مطالب مذکور، می‌توان نتیجه گرفت که تفویض اختیار، یک ابزار مهم مدیریت است. اعمال تکنیک تفویض اختیار، موجب تقویت روحیه فردی و گروهی، بالا رفتن درجه بازدهی سازمان، و افزایش کارآئی (Efficiency) و کاردهی (Effectiveness) خواهد بود.

با وجود همه محاسنی که بر تفویض اختیار مترتب است، موانعی در این راه وجود دارد که در زیر به پاره‌ای از آنها اشاره می‌نماید:

۱- تصور پاره‌ای مدیران این است که آنها خود تصمیمات بهتری می‌گیرند. لذا به‌جای تفویض اختیار به مقامات پائین‌تر، خود به‌همه کارها به‌اصطلاح دخالت کرده در همه امور تصمیم می‌گیرند. بحث در باره علل

اینگونه طرز تفکر از حوصله این مختصر خارج است. در رشته‌های مختلف علوم رفتاری درباره آن بررسی‌های بسیار شده است.

از لحاظ رشته مدیریت، به‌نظر نگارنده، علت به احتمال قوی این است که اینگونه مدیران در نهایت حسن نیت و علاقه نسبت به سازمان خود چنین روشی پیش می‌گیرند و تصور می‌نمایند به این ترتیب منافع و مصالح دستگاه مورد علاقه آنان بهتر و بیشتر رعایت و تأمین می‌شود، در حالی که چنین نیست و از این لحاظ در اشتباهند.

۲- پاره‌ای مدیران به زیردستان خود اعتماد ندارند و به این مناسبت آماده تفویض اختیار به آنان نمی‌باشند. صلاحیت اینگونه افراد برای احراز مقامات بالای سلسله مراتب سازمانی جای تأمل بسیار دارد.

۳- فقدان ثبات عاطفی در مدیران و عوامل روانی مانند خودخواهی، احساس ترلزول و نظایر آن، در راه تفویض اختیار موانع اساسی ایجاد می‌نماید.

۴- در پاره‌ای موارد، ملاحظاتی سیاسی و کوشش در محرمانه نگاهداشتن بعضی مسائل و اطلاعات است که بحق یا به ناحق مانع تفویض اختیار می‌شود.

۵- در بعضی موارد، اعتقاد به تمرکز اختیارات مانع از تفویض آن می‌گردد. یعنی مدیران سطح بالا از لحاظ فلسفی به‌دلائلی که لااقل از لحاظ خود آنان منطقی و یا حتی ممکن است بر پایه اصول علمی باشد، با توجه به اینکه همیشه و در هر حال مسئولیت بر دوش مقامات بالاتر می‌باشد، تفویض اختیار را به مصلحت سازمان نمی‌دانند و معتقد به تمرکز

اختیارات و اخذ تصمیمات یکسان یا هم‌آهنگ هستند.

۶- در پاره‌ای از موارد، مرئوسین و مقامات پائین‌تر هستند که به‌علل روحی و روانی و یا به‌علت کمبود وسائل و امکانات از قبول مسئولیت سر باز می‌زنند یا به‌اصطلاح از مسئولیت فراری هستند. در چنین شرایطی موضوع تفویض اختیار با مشکلات بسیار روبرو می‌شود.

۷- در پاره‌ای موارد، فقدان موازینی برای ارزشیابی و بررسی نتیجه کار و فعالیت، مانع از تفویض اختیار می‌شود. یعنی اگر وسیله و یا طریقه‌ای برای ارزشیابی وجود نداشته باشد و بین کسی که حقیقتاً زحمت می‌کند و در دستگاه دلسوزی به‌خرج می‌دهد با آنکه کارها را با بی‌قیدی و لابلالی‌گری انجام می‌دهد، تفاوتی وجود نداشته باشد و سازمان هر دو را به‌اصطلاح به یک چشم نگاه کند و به‌هر دو مثلاً به یک میزان پاداش بدهد و به‌یک صورت ترفیع اعطا کند، قبول مسئولیت مقامات پائین‌تر و تفویض اختیار به آنان مواجه با اشکال خواهد شد.

۸- به‌طور کلی، فقدان انگیزه‌های موثر مانع از عملی شدن تفویض اختیار خواهد بود. این درست است که واگذاری یا تفویض اختیار به‌مقام پائین‌تر خود انگیزه نسبتاً مهمی است، اما صرف تفویض اختیار، هر اندازه اصولی و صحیح باشد، بازم به تنهایی برای عمومیت دادن به این روش و استفاده وسیع و درست از آن کافی نمی‌باشد.

موضوع تفویض اختیار، با تمرکز و عدم تمرکز ارتباط مستقیم دارد، ولی برای خودداری از اطناب، و از این لحاظ که تمرکز و عدم تمرکز خود بحث مفصل جداگانه‌ای دارد، از توضیح در باره آن خودداری می‌نماید. البته در اینجا غرض، تمرکز و عدم تمرکز اداری است، نه تمرکز و عدم تمرکز سیاسی که شاید بتوان گفت هیچ ارتباطی با تمرکز و عدم تمرکز اداری یا سازمانی ندارد و موضوع کاملاً جداگانه‌ای است.

مطالعات دانشمندان رشته روابط انسانی نشان داده است که تشکیل سازمانهای غیر رسمی، نه تنها مخالف مصالح سازمان نیست، بلکه مدیران لایق و شایسته می‌توانند از آنها در راه نیل به هدف‌های سازمان رسمی استفاده نمایند.

